Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Ridley Terminals Inc.

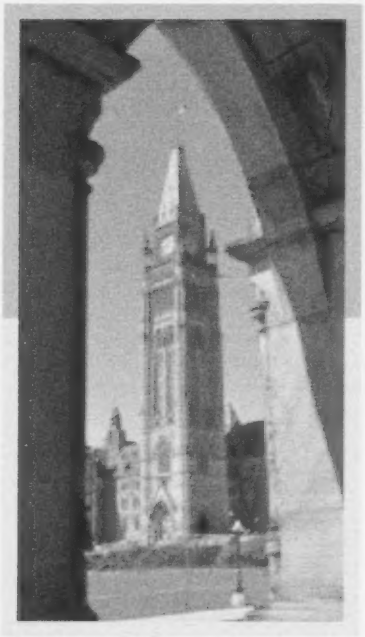
Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018

Ce rapport est une reproduction du rapport d'examen spécial remis par le Bureau du vérificateur général du Canada à Ridley Terminals Inc. le 21 février 2018. Le Bureau n'a pas fait de travail d'audit de suivi sur les enjeux soulevés dans ce rapport reproduit.

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Ridley Terminals Inc.

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018

Ce rapport est une reproduction du rapport d'examen spécial remis par le Bureau du vérificateur général du Canada à Ridley Terminals Inc. le 21 février 2018. Le Bureau n'a pas fait de travail d'audit de suivi sur les enjeux soulevés dans ce rapport reproduit.

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2018.

N° de catalogue FA3-135/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-25275-9

Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 21 février 2018

Au Conseil d'administration de Ridley Terminals Inc.

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de Ridley Terminals Inc. conformément au plan présenté au Conseil d'administration le 23 mai 2017. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous présentons au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par Ridley Terminals Inc.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Marise Bédard

Marise Bédard, CPA, CA
Directrice principale

Table des matières

Introduction 1

Information générale 1

Objet de l'audit 3

Constatations, recommandations et réponses 4

Gouvernance organisationnelle 4

Le Conseil d'administration n'a pas joué son rôle de surveillance 4

Surveillance par Transports Canada 9

Transports Canada n'a pas appuyé la Société dans certains secteurs clés 9

Conclusion 11

À propos de l'audit 12

Tableau des recommandations 18

Annexe — Constatations détaillées 20

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Ridley Terminals Inc. est un terminal maritime à Prince Rupert, en Colombie-Britannique. Il offre des services de chargement et de déchargement de marchandises en vrac, comme le charbon et le coke de pétrole, toute l'année. Le terminal vise à favoriser l'acheminement des produits canadiens vers les marchés étrangers. Ridley Terminals Inc. est une société d'État fédérale qui a été fondée en 1981 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

2. La Société a pour mission de construire, de posséder et d'exploiter des quais, des terminaux, des transporteurs-élévateurs, des entrepôts, des installations d'entreposage et des équipements pour entreposer et livrer des marchandises en vrac. La Société dessert principalement les mines de charbon et les raffineries du nord de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Saskatchewan.

3. La Société ne reçoit aucune dotation du Parlement. Elle fonctionne comme une entreprise privée, c'est-à-dire qu'elle facture ses services et réinvestit ses bénéfices dans ses activités.

4. Vu le caractère cyclique des marchés du charbon et du coke de pétrole, la Société s'emploie à trouver des moyens de diversifier ses activités génératrices de produits afin de mieux se protéger contre les contractions futures des marchés.

5. Les infrastructures et les équipements de la Société se trouvent sur un terrain qui a été loué de l'Administration portuaire de Prince Rupert. Dernièrement, la Société a accepté de sous-louer à un tiers une partie de la propriété qu'elle loue. Le sous-locataire compte décharger, entreposer et charger du gaz de pétrole liquéfié destiné à l'exportation. La Société a signé un bail de sous-location de 20 ans, assorti d'une option de renouvellement d'une deuxième période de 20 ans.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

6. La Société est régie par un Conseil d'administration qui peut compter au maximum sept administrateurs. Au cours de la période visée par l'audit, le Conseil se composait d'un président et de trois administrateurs. Il y avait donc trois postes d'administrateur qui étaient vacants. Le **gouverneur en conseil** nomme le président du Conseil et le président et premier dirigeant.

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Le Ministre nomme quant à lui les administrateurs, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil.

7. La Société emploie 121 personnes : quelque 31 employés qui occupent des fonctions dans les services de gestion des opérations, des finances et des ressources humaines, et 90 employés syndiqués qui travaillent à temps plein dans le secteur de l'exploitation.

8. En juillet 2010, une société de conseil en gestion a été chargée de surveiller les activités de gestion de la Société. Il s'agissait d'accroître l'efficience et la rentabilité de la Société, d'attirer de nouveaux clients et d'améliorer les ententes de services avec les clients existants. L'entente signée avec la société de conseil était pour une durée de cinq ans et six mois. Elle n'a pas été renouvelée.

9. Les volumes de marchandises traitées par la Société ont baissé et ses résultats financiers ont fluctué au cours des dernières années (voir la pièce 1).

Pièce 1 Les volumes de marchandises traitées par la Société et ses résultats financiers de 2013 à 2016

	2013	2014	2015	2016
Volumes de déchargement (en millions de tonnes)	11,7	6,9	4,3	3,8
Volumes de chargement des navires (en millions de tonnes)	11,8	6,9	4,4	4,0
Produits (en millions de dollars)	131,1 $	78,4 $	91,7 $	61,0 $
Bénéfice net (perte nette) d'exploitation (en millions de dollars)	65,0 $	17,6 $	(67,6) $	(6,1) $
Bénéfices non répartis accumulés (en millions de dollars)	60,3 $	66,3 $	2,9 $	1,6 $
Source : Rapports annuels de Ridley Terminals Inc.				

10. La capacité annuelle de déchargement de la Société est de 18 millions de tonnes de charbon. La Société pourrait l'accroître de 12 millions de tonnes, mais, pour ce faire, elle devrait investir dans de nouvelles infrastructures pour complémenter le poste à quai en eau profonde.

11. Des incertitudes pèsent depuis longtemps sur les orientations et le mode de propriété de la Société. En avril 2003, Transports Canada a lancé une demande de propositions qui devait permettre au gouvernement fédéral d'évaluer le niveau d'intérêt des investisseurs à l'égard du terminal et d'étudier les solutions en présence pour assurer l'avenir de la Société.

En 2005, le gouvernement avait reçu des propositions, mais le processus de vente n'a pas été mené à son terme. En décembre 2012, le gouvernement du Canada a de nouveau indiqué qu'il avait l'intention de vendre la Société.

Audits antérieurs

12. Nous avons audité la Société en 2005. Nous avions alors recommandé que le Conseil d'administration de la Société continue de collaborer étroitement avec le ministre responsable en vue de résoudre tout différend éventuel et de clarifier l'orientation stratégique de la Société. Le présent examen spécial n'a pas été réalisé dans le délai de 10 ans prévu par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, en raison de l'incertitude qui planait sur la vente de la Société.

Objet de l'audit

13. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Ridley Terminals Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

14. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

15. Nos constatations principales sont présentées dans la partie **Constatations, recommandations et réponses** du présent rapport. Les moyens et méthodes examinés et les critères qui ont servi à leur examen sont présentés en détail à la section intitulée **Annexe — Constatations détaillées**.

16. Nous avons demandé au Conseil d'administration de confirmer que les faits présentés dans le rapport étaient exacts. Le Conseil d'administration a fait la déclaration suivante :

> [Trad.] Le Conseil n'est pas en mesure de confirmer que les faits présentés dans le rapport sont exacts. Dans bien des cas, il est vraiment difficile de distinguer ce qui est présenté comme un fait sous-jacent d'une conclusion tirée par le BVG. L'ébauche actualisée du rapport continue de présenter un grand nombre d'affirmations excessivement vagues et insuffisamment étayées, qui,

selon nous, pourraient amener une personne raisonnable à la conclusion logique que le Conseil d'administration a agi de façon inconsidérée et sans égard à la procédure adaptée à des circonstances données. Une telle conclusion serait tout simplement fausse.

17. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 12 à 17), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Gouvernance organisationnelle

Le Conseil d'administration n'a pas joué son rôle de surveillance

Message général ➔

18. Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'il y avait des défauts graves dans les moyens et les méthodes de Ridley Terminals Inc. dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et des rapports sur le rendement, et dans la gestion des risques et des ressources humaines. Le Conseil d'administration n'a pas respecté les exigences de ses attributions principales et a manqué à sa tâche de surveiller la gestion de la Société. Ainsi, le Conseil d'administration a recruté un président et directeur de l'exploitation sur contrat, en dehors du processus de nomination par le gouverneur en conseil, et lui a accordé un salaire plus important que la rémunération établie par le gouverneur en conseil pour les personnes nommées à ce poste par décret. Le Conseil a aussi approuvé et conclu une entente de 20 ans pour un projet de diversification, et ce, même si le gouvernement n'avait pas approuvé le projet au préalable.

19. Cette constatation est importante parce que le Conseil d'administration doit exercer une surveillance efficace pour permettre à la Société de gérer ses activités, compte tenu des incertitudes qui pèsent quant à sa vente. La Société doit notamment assurer la gestion des risques et éviter de conclure des accords à long terme qui pourraient ne pas cadrer avec la stratégie du gouvernement à son égard et avec la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

20. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- une gestion inappropriée des ressources humaines;
- une surveillance déficiente du Conseil d'administration;
- un projet de diversification non approuvé au préalable par le gouvernement.

Recommandations

21. Nos recommandations relativement aux constatations sont présentées aux paragraphes 31, 32, 33 et 34.

Analyse à l'appui de la constatation

22. **Une gestion inappropriée des ressources humaines** — En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le premier dirigeant d'une société d'État, « indépendamment de son titre », doit être nommé par le gouverneur en conseil. En novembre 2016, le Conseil d'administration a embauché un président et directeur de l'exploitation au moyen d'un contrat de travail. Après une analyse des fonctions du président et directeur de l'exploitation de la Société, nous avons conclu que les responsabilités et les attributions connexes sont les mêmes que celles d'un président et premier dirigeant. Cette embauche, qui a passé outre le processus de nomination par le gouverneur en conseil, n'a pas respecté les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

23. De même, selon la *Loi*, la rémunération du président et premier dirigeant d'une société d'État est déterminée par le gouverneur en conseil. La rémunération du président et premier dirigeant de la Société devrait se situer dans la fourchette salariale d'un CEO 1, selon le processus de nomination du gouvernement. Le Conseil a estimé que ce niveau de rémunération ne suffirait pas à attirer des candidats ayant les compétences voulues. Il a donc approuvé, dans le contrat, une rémunération considérablement plus élevée que l'échelle salariale prévue au niveau CEO 1. Vu que la rémunération a été établie dans le cadre d'un contrat de travail signé, et non par décret, elle n'a pas été rendue publique. Cela aboutit à un manque de transparence à l'égard de la rémunération des cadres supérieurs de la Société.

24. Le Conseil a aussi embauché un autre cadre supérieur. Le directeur des ressources humaines n'a pas été avisé au préalable qu'il fallait créer un nouveau poste et n'a donc pas examiné la description de tâches du poste en question. L'offre d'emploi pour ce poste n'a pas été diffusée à l'interne en vue d'identifier des candidats internes intéressés, et un processus complet de recherche de candidats à l'externe n'a pas non plus été mené, comme l'exigeait la politique de recrutement de la Société. En lieu et place, la Société a communiqué directement avec une personne dans l'espoir qu'elle accepte de travailler chez Ridley Terminals Inc. Un comité du Conseil a alors discuté de la question et décidé de créer un poste de cadre supérieur. Le Conseil n'a convoqué que le candidat susmentionné pour une entrevue d'emploi. Le Comité a déterminé le salaire du poste en établissant des comparaisons uniquement avec des postes similaires dans le secteur privé. Le Conseil a embauché sur contrat le cadre supérieur sans consulter le président. Nous avons aussi constaté que la description de tâches du poste n'avait été rédigée qu'après l'embauche du titulaire du poste.

25. Dans un autre cas, le Conseil a approuvé un projet d'externalisation des fonctions d'un autre cadre supérieur. Environ quatre ans après la signature de ce contrat, bon nombre des fonctions qui incombaient à ce cadre supérieur étaient sous-traitées à une société aux termes d'une entente de services. Même si le Conseil a approuvé cette entente de services, il n'a pas veillé à ce que la direction modifie la description de tâches, la rémunération et le contrat du cadre supérieur embauché au départ pour s'acquitter de ces nombreuses fonctions et responsabilités.

26. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas établi une structure salariale pour ses employés non syndiqués et ses cadres supérieurs. Elle n'a pas non plus systématiquement comparé les salaires et les avantages sociaux qu'elle offrait, à ceux en vigueur dans des industries ou secteurs similaires, notamment dans d'autres entités fédérales. La Société a lancé une demande de propositions (en juin 2017) pour la réalisation d'une étude du marché des salaires pour certains de ses employés.

27. **Une surveillance déficiente du Conseil d'administration** — Tous les ans, la Société a établi des plans d'entreprise qui ont été soumis à Transports Canada. Au terme de la période visée par l'audit, le plan d'entreprise de 2013-2017 était le dernier à avoir été approuvé. Seules les deux premières années d'exploitation de ce plan ont été approuvées par le gouverneur en conseil. Nous avons constaté que la Société fonctionnait donc sans un plan d'entreprise approuvé depuis janvier 2015. Après la fin de la période visée par l'audit, soit en novembre 2017, le gouverneur en conseil a approuvé les plans d'entreprise de 2014-2018, 2015-2019, 2016-2020 et 2017-2021.

28. Le Conseil et ses comités ont des mandats qui définissent leurs rôles et responsabilités. Nous avons constaté que le Conseil et ses comités ne s'étaient pas acquittés de la majorité des responsabilités qui leur incombaient aux termes de leurs mandats. La Société s'est donc retrouvée sans la gérance nécessaire. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas :

- surveillé les déclarations annuelles sur les conflits d'intérêts et le respect des règles de déontologie;
- vérifié si la Société s'était conformée à toutes ses obligations juridiques, notamment environnementales, autres que les obligations prévues par la loi à l'égard des retraites, des retenues sur salaire et de la taxe sur les produits et services;
- déterminé le seuil de tolérance de la Société à l'égard des risques et ne s'était pas assuré non plus que la direction avait élaboré un cadre de gestion des risques permettant d'atténuer et de surveiller les risques recensés;
- examiné ni mis à jour tous les ans son mandat, comme il était tenu de le faire, ce qui lui aurait permis de remarquer que le mandat comportait des tâches qui incombaient à la direction et non au Conseil;

- respecté les exigences minimales énoncées dans son mandat concernant la composition des comités du Conseil;
- veillé à ce que la Société documente clairement ses objectifs stratégiques dans ses documents publics, ni à ce qu'elle instaure des plans opérationnels ou à ce qu'elle définisse un cadre de mesure du rendement connexe pour garantir l'évaluation, la surveillance et la communication des résultats obtenus;
- veillé à ce que la Société détermine, dans son plan d'entreprise, les ressources dont elle avait besoin pour protéger ses actifs. Le plan d'entreprise ne décrivait que les activités d'entretien que la Société pouvait financer;
- déterminé les capacités, les compétences et les connaissances appropriées dont il avait besoin pour s'acquitter de ses rôles et responsabilités;
- évalué régulièrement son rendement et celui de ses comités;
- documenté les comptes rendus de ses réunions pour prouver que les membres du Conseil avaient remis en question les décisions prises et les avaient analysées.

29. Nous avons également constaté que de nombreux postes au sein du Conseil étaient vacants. La Société a déjà avisé Transports Canada qu'un plus grand nombre d'administrateurs devaient être nommés. Après la période visée par l'audit, en février 2018, le ministre des Transports a annoncé le renouvellement du mandat d'un administrateur et la nomination de trois nouveaux administrateurs.

30. **Un projet de diversification non approuvé au préalable par le gouvernement** — Selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les sociétés d'État font approuver tout nouveau secteur d'activité envisagé lorsque le gouverneur en conseil approuve leur plan d'entreprise, sur la recommandation du ministre responsable. Or, comme nous l'avons déjà indiqué, la Société fonctionnait sans disposer d'un plan d'entreprise approuvé depuis janvier 2015. Toutefois, en 2015, la direction a obtenu l'approbation du Conseil d'administration pour réaliser un projet de diversification axé sur le gaz liquéfié, dans le cadre duquel la Société sous-louait à une autre entreprise une partie des propriétés qu'elle loue. Des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avaient alors fait savoir par écrit à la direction de la Société que ce projet n'avait pas été approuvé par le gouverneur en conseil. Cela n'a pas empêché la Société de signer une entente de 20 ans pour son projet de gaz de pétrole liquéfié, qui prévoit une clause de renouvellement optionnelle de la sous-location à l'autre entreprise pour 20 ans.

31. **Recommandation** — Le Conseil d'administration de Ridley Terminals Inc. et ses comités devraient veiller à s'acquitter de toutes leurs responsabilités, notamment revoir leurs mandats et établir des cadres pour évaluer le rendement et gérer les risques.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. comprend que des membres additionnels seront nommés bientôt au Conseil par Transports Canada. Le fait de disposer de suffisamment d'administrateurs aidera la Société à constituer ses comités et à donner suite à la présente recommandation.*

32. **Recommandation** — Ridley Terminal Inc. devrait continuer de dialoguer avec le ministre des Transports en vue de lui communiquer la nécessité de nommer en temps opportun le nombre d'administrateurs dont le Conseil d'administration a besoin. La Société devrait aussi se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux exigences associées au gouverneur en conseil pour ce qui est du poste de président et premier dirigeant de la Société.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. a continué de prendre des mesures à cet égard et comprend que des membres additionnels devraient être nommés bientôt au Conseil. Cependant, la Société tient à réitérer que la nomination de nouveaux membres du Conseil et la nomination d'un président et premier dirigeant sont hors de son contrôle.*

33. **Recommandation** — Ridley Terminals Inc. devrait collaborer avec Transports Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour clairement établir quand et comment la Société doit faire approuver les décisions relatives à la diversification de ses activités.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. a déjà entrepris des démarches pour améliorer la situation à cet égard et cherche à établir de nouveaux canaux de communication.*

34. **Recommandation** — Ridley Terminals Inc. devrait consigner en dossier son plan de relève pour les postes de la haute direction et pour d'autres postes essentiels, et respecter ses propres politiques de recrutement afin de se conformer aux pratiques exemplaires en vigueur et aux processus de l'administration publique fédérale. La Société devrait aussi envisager d'expliquer et de communiquer dans son rapport annuel sa structure salariale.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. reconnaît que des améliorations pourraient être apportées à son processus de planification de la relève et examinera également les possibilités d'améliorer les explications relatives à sa structure salariale et la communication de cette information.*

Surveillance par Transports Canada

Transports Canada n'a pas appuyé la Société dans certains secteurs clés

Message général

35. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la surveillance exercée par Transports Canada sur Ridley Terminals Inc. n'était pas suffisante dans certains secteurs clés. Par exemple, le Ministère n'a pas vérifié que la Société respectait le processus de nomination par le gouverneur en conseil quand il a appris que la Société avait l'intention de recruter le nouveau président et directeur de l'exploitation de la Société, en dehors de ce processus. Le Ministère n'a pas non plus présenté au Conseil du Trésor les plans d'entreprise de la Société pour approbation; la Société s'est ainsi retrouvée à fonctionner sans avoir reçu l'approbation du gouvernement. Par ailleurs, même si la Société avait discuté avec Transports Canada de ses intentions à l'égard de son projet de diversification, le Ministère a été incapable de produire des documents qui montraient qu'il avait donné la moindre orientation ou le moindre conseil à la Société à propos de la signature d'une entente liée à son projet de diversification. Le Ministère n'a par ailleurs pas appuyé la Société en ne lui indiquant pas clairement si Ridley Terminals Inc. était toujours à vendre ou non.

36. Cette constatation est importante parce que faute d'une surveillance adéquate et d'une orientation stratégique clairement définie par le Ministère, la Société n'a pas pu prendre des décisions quant à son avenir tout en menant des activités dans le respect des pouvoirs qui lui sont conférés.

37. Notre analyse à l'appui de ces constatations porte sur :

- un appui insuffisant aux nominations par le gouverneur en conseil;
- des plans d'entreprise non approuvés;
- un projet de diversification non approuvé;
- des incertitudes sur la vente de la Société.

Recommandations

38. Nos recommandations relativement à ces constatations sont présentées aux paragraphes 44 et 45.

Analyse à l'appui de la constatation

39. **Un appui insuffisant aux nominations par le gouverneur en conseil** — Comme il a été mentionné aux paragraphes 22 et 23, le président et premier dirigeant d'une société d'État doit être nommé par le gouverneur en conseil. Le Ministère joue un rôle clé dans ce processus. Le ministre des Transports est tenu de consulter le Conseil d'administration au sujet des nominations par le gouverneur en conseil. Or, les fonctionnaires du Ministère savaient que la Société avait prévu conclure un contrat de travail afin de pourvoir le poste de président et directeur de l'exploitation de

la Société. Ils connaissaient aussi le point de vue de la Société sur l'échelle de salaire du niveau CEO 1 prévue par le gouvernement pour ce poste. Le Ministère nous a indiqué qu'il avait discuté du contrat avec la Société, mais qu'il ne l'avait pas empêchée d'aller de l'avant. Le Ministère a toutefois avisé la Société que cette façon de faire ne respectait pas la *Loi sur la gestion des finances publiques* et qu'un candidat pouvait encore être nommé à ce poste par le gouverneur en conseil.

40. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tous les administrateurs d'une société d'État sont nommés par le ministre responsable, dans le cas présent le ministre des Transports, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil a discuté des problèmes de renouvellement de sa composition en 2016 avec des fonctionnaires du Ministère. En effet, trois postes d'administrateur étaient vacants et deux administrateurs avaient demandé à être remplacés. En juin 2017, à la fin de la période visée par notre audit, les efforts de renouvellement du Conseil n'avaient donné aucun résultat. En septembre 2017, un nouveau président a été nommé pour remplacer le président par intérim, qui avait demandé à être remplacé. En février 2018, le ministre des Transports a annoncé le renouvellement du mandat d'un administrateur et la nomination de trois nouveaux administrateurs.

41. **Des plans d'entreprise non approuvés** — Les plans d'entreprise d'une société d'État décrivent son orientation stratégique et financière pour les cinq années à venir. Les sociétés d'État doivent actualiser leur plan d'entreprise tous les ans, puis le soumettre au ministre titulaire du ministère responsable; dans le cas de Ridley Terminals Inc., il s'agit du ministre des Transports. Le Ministère a communiqué à la Société ses commentaires sur ses divers plans, mais n'a pas soumis les plans de la Société au Conseil du Trésor en vue de les faire approuver. Ces plans n'ont donc pas été approuvés. Transports Canada n'a pas veillé à ce que la Société puisse fonctionner avec des plans d'entreprise approuvés par le gouvernement depuis 2015. Après la fin de la période visée par l'audit, en novembre 2017, le gouverneur en conseil a approuvé les plans d'entreprise de 2014-2018, 2015-2019, 2016-2020 et 2017-2021.

42. **Un projet de diversification non approuvé** — Nous avons constaté que Transports Canada et la Société avaient correspondu sur la volonté de celle-ci de diversifier ses activités dans le cadre d'une multitude de projets de diversification. Le Ministère a fait savoir à la Société, dans une lettre envoyée en août 2016, qu'elle ne pouvait pas signer d'entente juridiquement contraignante pour l'un de ses projets de diversification, parce qu'elle n'avait pas de plan d'entreprise approuvé qui lui conférait le pouvoir et l'autorisation de diversifier ses activités. Les fonctionnaires du Ministère étaient aussi au courant d'un autre projet de diversification (la sous-location d'une zone à une tierce partie pour l'exportation de gaz de pétrole liquéfié). Le Ministère n'a cependant pas pu nous remettre un seul document prouvant qu'il avait conseillé la Société sur la signature d'une entente pour son projet de gaz de pétrole liquéfié.

43. **Des incertitudes sur la vente de la Société** — Des cadres de la Société nous ont indiqué qu'une autre société d'État qui avait été chargée de vendre Ridley Terminals Inc. les avait informés que la vente avait été suspendue. Lors de son examen des plans d'entreprise de la Société, Transports Canada n'a pas précisé si la Société était toujours à vendre. Le Ministère nous a fait savoir que la Société n'était plus à vendre, mais il ne l'avait pas officiellement confirmé à la Société. À notre avis, tant que la Société ne sait pas si elle est à vendre ou non, elle ne peut pas définir son orientation stratégique à long terme avec certitude.

44. **Recommandation** — Transports Canada devrait collaborer avec Ridley Terminals Inc. en vue de déterminer si la rémunération de son président et premier dirigeant est appropriée pour le poste qu'il occupe, et en vue de pourvoir le poste dans le cadre du processus de nomination par le gouverneur en conseil.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Transports Canada collaborera avec Ridley Terminals Inc. et le Bureau du Conseil privé en vue d'examiner si le niveau de rémunération du président et premier dirigeant de la Société est approprié pour le poste qu'il occupe.*

Transports Canada collaborera avec le Bureau du Conseil privé pour veiller à ce que les nominations à venir d'un président et premier dirigeant soient conformes au nouveau processus de sélection du gouvernement pour les nominations par le gouverneur en conseil, de sorte que le processus soit transparent et ouvert, fondé sur le mérite et qu'il reflète la diversité canadienne.

45. **Recommandation** — Transports Canada devrait clairement informer Ridley Terminals Inc. de la décision prise à l'égard de sa mise en vente.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Transports Canada informera clairement Ridley Terminals Inc. quant à la mise en vente de la Société, et lui communiquera les renseignements les plus récents à propos de tout événement important à cet égard.*

Conclusion

46. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et méthodes de Ridley Terminals Inc. que nous avons examinés dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et des rapports sur le rendement, et dans la gestion des risques et des ressources humaines, comportaient des défauts graves. Vu le caractère généralisé de ces défauts graves, nous avons conclu que la Société n'avait pas mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur Ridley Terminals Inc. a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir s'il y avait une assurance raisonnable, pendant la période visée par l'audit, que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Ridley Terminals Inc. est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information, et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport.

La direction de Ridley Terminals Inc. a refusé de confirmer que les faits présentés dans le rapport étaient exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Ridley Terminals Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur Ridley Terminals Inc. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pèsent sur la Société et qui pourraient nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons testé les moyens et les méthodes sélectionnés aux fins de l'examen en étudiant des documents clés et en observant les activités d'exploitation au terminal de la Société. Nous avons sélectionné et testé des échantillons d'éléments tels que des ententes, des registres et des états, ainsi que d'autres activités de contrôle des processus, et des rapports, afin de déterminer si les moyens et les méthodes étaient en place et fonctionnaient comme prévu. Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction, et d'autres employés de la Société. Nous avons exécuté nos tests, et notamment mené des entretiens avec la direction, entre le 15 septembre 2016 et le 30 juin 2017. Les tests ont porté sur toute la période visée par l'audit.

La vaste gamme de moyens et de méthodes que nous avons examinés dans chaque secteur de l'audit est décrite à la section du rapport intitulée **Annexe — Constatations détaillées**.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

Critères d'audit et sources

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et les méthodes sélectionnés aux fins de l'examen sont présentés ci-dessous. Les critères qui ont donné lieu aux principales constatations figurent aussi à l'annexe.

Gouvernance

Critères

Le Conseil d'administration a fonctionné de manière indépendante.

Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.

Le Conseil d'administration a rempli sa fonction de surveillance de la société.

Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Sources

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, avril 2016

Planification stratégique, mesure du rendement et rapports sur le rendement

Critères

La Société avait un cadre pour définir son plan et ses objectifs stratégiques.

La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques.

La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.

La Société avait un cadre pour recenser, évaluer et mettre en œuvre ses projets de diversification.

Sources

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (3e édition)*, 2012

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — lignes directrices*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Bureau d'audit du pays de Galles, *Innovation — Tools, Policy and Guidance*, 2013

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (PMBOK®), 4e édition, 2008

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Gestion du risque

Critères

La Société a recensé et évalué les risques qu'elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.

La Société a défini et pris des mesures en réponse aux risques.

La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.

Sources

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Ressources humaines

Critères

La Société a planifié la relève aux postes clés afin de s'assurer de réaliser ses objectifs généraux.

La Société disposait d'une stratégie de rémunération qui visait à attirer, maintenir en poste et récompenser les employés, et qui contribuera à l'atteinte des objectifs généraux tout en assurant l'équité interne.

Sources

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Association des professionnels en ressources humaines et CCH, *Ultimate HR Manual*

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*, 2007

Ministère des Finances de la Colombie-Britannique, *Crown Corporation Executive Compensation Policy*, 2012

Conseil RH, *Info*RH, Rémunération, hrcouncil.ca

Gestion de l'exploitation — prestation de services

Critères

La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec les plans stratégiques et le mandat de produire les résultats attendus.

La Société a veillé à gérer ses ententes de services dans le respect des échéances et des budgets établis, et des exigences des clients.

La Société a surveillé les résultats de ses activités et en a rendu compte.

La Société a assuré l'établissement d'un milieu de travail sûr et sain.

La Société a planifié l'entretien de ses actifs immobiliers et l'acquisition et la modification de ses installations de production de manière à protéger ses actifs et à assurer la continuité et l'efficience de ses activités.

Sources

Statuts constitutifs de Ridley Terminals Inc.

Plan d'entreprise de 2016-2020 de Ridley Terminals Inc.

Association des professionnels en ressources humaines et CCH, *Ultimate HR Manual*

Conseil du Trésor, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Conseil du Trésor, *Directive sur la gestion du rendement*, 2014

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (PMBOK®), 4e édition, 2008

ISACA, Cadre de référence COBIT 5 : APO05 — Gérer le portefeuille, APO09 — Gérer les accords de service, BAI01 — Gérer les programmes et les projets et EDS02 — Assurer la livraison des bénéfices

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Loi sur la gestion des finances publiques

Conseil du Trésor, *Politique en matière de sécurité et de santé au travail*

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, 2010

Ridley Terminals Inc., *Health, Safety, Environment and Quality Policy*

Organisation internationale de normalisation, Norme ISO 14001 — Systèmes de management environnemental

Organisation internationale de normalisation, Norme ISO 55000:2014 : Gestion d'actifs — Aperçu général, principes et terminologie

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 15 septembre 2016 au 30 juin 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de l'examen spécial.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 26 janvier 2018, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directrice principale : Marise Bédard
Directrice : Mélanie Cabana

Emmanuel Angrand
Jean-Philippe Lachapelle
Éric Provencher
Alexandre Tremblay

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance organisationnelle	
31. Le Conseil d'administration de Ridley Terminals Inc. et ses comités devraient veiller à s'acquitter de toutes leurs responsabilités, notamment revoir leurs mandats et établir des cadres pour évaluer le rendement et gérer les risques. **(27-29)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. comprend que des membres additionnels seront nommés bientôt au Conseil par Transports Canada. Le fait de disposer de suffisamment d'administrateurs aidera la Société à constituer ses comités et à donner suite à la présente recommandation.
32. Ridley Terminal Inc. devrait continuer de dialoguer avec le ministre des Transports en vue de lui communiquer la nécessité de nommer en temps opportun le nombre d'administrateurs dont le Conseil d'administration a besoin. La Société devrait aussi se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux exigences associées au gouverneur en conseil pour ce qui est du poste de président et premier dirigeant de la Société. **(22-26)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. a continué de prendre des mesures à cet égard et comprend que des membres additionnels devraient être nommés bientôt au Conseil. Cependant, la Société tient à réitérer que la nomination de nouveaux membres du Conseil et la nomination d'un président et premier dirigeant sont hors de son contrôle.
33. Ridley Terminals Inc. devrait collaborer avec Transports Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour clairement établir quand et comment la Société doit faire approuver les décisions relatives à la diversification de ses activités. **(30)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. a déjà entrepris des démarches pour améliorer la situation à cet égard et cherche à établir de nouveaux canaux de communication.
34. Ridley Terminals Inc. devrait consigner en dossier son plan de relève pour les postes de la haute direction et pour d'autres postes essentiels, et respecter ses propres politiques de recrutement afin de se conformer aux pratiques exemplaires en vigueur et aux processus de l'administration publique fédérale. La Société devrait aussi envisager d'expliquer et de communiquer dans son rapport annuel sa structure salariale. **(24-26)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Ridley Terminals Inc. reconnaît que des améliorations pourraient être apportées à son processus de planification de la relève et examinera également les possibilités d'améliorer les explications relatives à sa structure salariale et la communication de cette information.

Recommandation	Réponse
Surveillance par Transports Canada	
44. Transports Canada devrait collaborer avec Ridley Terminals Inc. en vue de déterminer si la rémunération de son président et premier dirigeant est appropriée pour le poste qu'il occupe, et en vue de pourvoir le poste dans le cadre du processus de nomination par le gouverneur en conseil. **(39)**	**Réponse du Ministère** — Recommandation acceptée. Transports Canada collaborera avec Ridley Terminals Inc. et le Bureau du Conseil privé en vue d'examiner si le niveau de rémunération du président et premier dirigeant de la Société est approprié pour le poste qu'il occupe. Transports Canada collaborera avec le Bureau du Conseil privé pour veiller à ce que les nominations à venir d'un président et premier dirigeant soient conformes au nouveau processus de sélection du gouvernement pour les nominations par le gouverneur en conseil, de sorte que le processus soit transparent et ouvert, fondé sur le mérite et qu'il reflète la diversité canadienne.
45. Transports Canada devrait clairement informer Ridley Terminals Inc. de la décision prise à l'égard de sa mise en vente. **(43)**	**Réponse du Ministère** — Recommandation acceptée. Transports Canada informera clairement Ridley Terminals Inc. quant à la mise en vente de la Société, et lui communiquera les renseignements les plus récents à propos de tout événement important à cet égard.

Annexe — Constatations détaillées

Méthodes de gestion organisationnelle

Pièce 2 Gouvernance : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a fonctionné de manière indépendante.	**Faiblesses** Les administrateurs n'ont pas systématiquement rempli des déclarations de conflits d'intérêts. Le Conseil n'a pas examiné ni approuvé les valeurs de la Société conformément aux exigences du manuel du Conseil.	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	**Défaut** Au cours de la période visée par notre audit, la Société a fonctionné sans plan d'entreprise approuvé, et ce, depuis janvier 2015.	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli sa fonction de surveillance de la société.	**Défauts** La Société n'a pas communiqué pleinement avec Transports Canada au sujet de la mise en vente de la Société. La composition des comités du Conseil ne respectait pas les exigences minimales prévues dans les mandats. Le Conseil n'a pas régulièrement revu son mandat. La direction n'a pas communiqué des renseignements complets au Conseil d'administration. Par conséquent, le Conseil n'a pas pu surveiller la Société. La direction n'a pas régulièrement présenté des rapports au Conseil au sujet de la conformité de la Société à d'autres exigences juridiques (fédérales, provinciales et autres). La Société n'a pas surveillé son rendement éthique ni présenté périodiquement des rapports à ce sujet au Conseil. Le Conseil n'a pas évalué périodiquement son rendement ni celui de ses comités.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

 Satisfait aux critères

 Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

 Ne satisfait pas aux critères

Pièce 2 Gouvernance : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	**Défauts** Le Conseil n'a pas procédé à des évaluations périodiques afin de déterminer si ses membres possédaient les capacités, les compétences et les connaissances appropriées pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités essentiels. Les efforts de renouvellement du Conseil n'ont pas été couronnés de succès.	⊖

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
- ✓ Satisfait aux critères
- ! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
- ⊖ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 3 Planification stratégique, et mesure du rendement et rapports sur le rendement : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société avait un cadre pour définir son plan et ses objectifs stratégiques.	**Faiblesses** La Société a défini des objectifs stratégiques. Cependant, les objectifs n'avaient pas été clairement documentés. Comme elle n'a pas défini d'indicateurs de rendement, la Société n'a pas pu mesurer son rendement ni en rendre compte.	!
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques.	**Défaut** Le Conseil a discuté du rendement de la Société par rapport à certains objectifs stratégiques, notamment la diversification de ses activités. Cependant, la Société n'avait pas un processus de mesure systématique du rendement pour ses objectifs stratégiques.	⊖

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
- ✓ Satisfait aux critères
- ! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
- ⊖ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 3 Planification stratégique, et mesure du rendement et rapports sur le rendement : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et rapports sur le rendement	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	**Défaut** La Société n'a pas périodiquement surveillé les progrès réalisés par rapport à tous les objectifs stratégiques fixés.	⊖
Diversification	La Société avait un cadre pour recenser, évaluer et mettre en œuvre ses projets de diversification.	**Défaut** La Société a présenté des rapports au Conseil sur le projet de diversification pour le gaz de pétrole liquéfié. Cependant, elle a conclu une entente à long terme pour ce projet sans obtenir l'approbation du gouvernement du Canada au préalable.	⊖

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
✓ Satisfait aux critères
! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
⊖ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 Gestion du risque : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	**Faiblesses** Même si la Société a recensé, évalué et documenté ses principaux risques, elle n'a pas documenté la façon dont elle avait classé les risques stratégiques, opérationnels et environnementaux par ordre de priorité en fonction de leur incidence potentielle et du niveau de tolérance de la Société à l'égard des risques. La Société n'a pas documenté ses risques environnementaux.	!

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
✓ Satisfait aux critères
! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
⊖ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 Gestion du risque : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures en réponse aux risques.	**Faiblesse** Même si la Société avait défini des stratégies générales d'atténuation des risques, ces stratégies n'étaient pas suffisamment détaillées pour contribuer à la gestion des risques.	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	**Défaut** La Société n'a pas surveillé les mesures d'atténuation des risques ni communiqué de l'information à cet égard.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
- Satisfait aux critères
- Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
- Ne satisfait pas aux critères

Pièce 5 Ressources humaines : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification de la relève (postes de direction ou postes essentiels)	La Société a planifié la relève aux postes clés afin de s'assurer de réaliser ses objectifs généraux.	**Défaut** La Société n'a pas établi un plan de relève pour les postes de haute direction.	
Rémunération	La Société disposait d'une stratégie de rémunération qui visait à attirer, maintenir en poste et récompenser les employés, et qui contribuera à l'atteinte des objectifs généraux tout en assurant l'équité interne.	**Défaut** La Société n'a pas documenté ni défini une stratégie ou un cadre de rémunération pour ses employés et ses cadres supérieurs.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
- Satisfait aux critères
- Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
- Ne satisfait pas aux critères

Gestion des opérations

Pièce 6 Prestation des services : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec les plans stratégiques et le mandat de produire les résultats attendus.	La Société a établi des budgets et des indicateurs de rendement pour ses activités et elle a comparé régulièrement ces indicateurs avec les résultats réels. **Faiblesse** La Société n'a pas documenté de plan opérationnel pour ses unités administratives.	!
Gestion des services	La Société a veillé à gérer ses ententes de services dans le respect des échéances et des budgets établis, et des exigences des clients.	La Société disposait d'un processus pour gérer les ententes de services qui lui permettait d'avoir l'assurance que celles-ci répondaient aux exigences des clients tout en respectant les échéances et les budgets établis. La Société a veillé à maintenir la propriété des marchandises en consignation en réduisant au minimum la contamination croisée. La Société avait un processus de planification en vue de combler ses besoins en matériel et outillage de manière à garantir la prestation des services. La convention collective prévoyait le processus de planification et d'affection des ressources humaines, en fonction des besoins.	✓
Surveillance du rendement et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé les résultats de ses activités et en a rendu compte.	La Société disposait des moyens et des méthodes pour surveiller les résultats de ses activités et en rendre compte.	✓
Gestion des immobilisations	La Société a planifié l'entretien de ses actifs immobiliers et l'acquisition et la modification de ses installations de production de manière à protéger ses actifs et à assurer la continuité et l'efficience de ses activités.	**Faiblesse** La Société avait retardé l'entretien de certains de ses actifs importants en raison de sa situation financière.	!

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 6 Prestation des services : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Milieu de travail sécuritaire et sain	La Société a assuré l'établissement d'un milieu de travail sûr et sain.	La Société disposait de moyens et de méthodes pour garantir l'établissement d'un milieu de travail sûr et sain.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères